

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Governança em TI

Cristiano Rocha Heckert

Seminário Técnico-Gerencial
Brasília, 18 de novembro de 2016

Enap

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO



Cristiano Rocha Heckert



- Engenheiro de Produção USP (Doutor)
- EPPGG – 1º lugar no concurso de 2005
- Assessor-Chefe de Modernização e Gestão Estratégica - MPF (atual)
- Secretário de Logística e Tecnologia da Informação – MPOG (2015-16)
- Secretário de Gestão Estratégica – CNMP (2012-2015)
- Professor na ENAP, ABOP, FGV e IBGP

Conteúdo



MANHÃ

1. O que é governança?
2. Governança na APF
3. Governança Digital na APF
 - Plenária de debates

TARDE

4. Governança de TI na APF
5. Governança integrada na APF
 - Plenária de debates

Contrato de Convivência

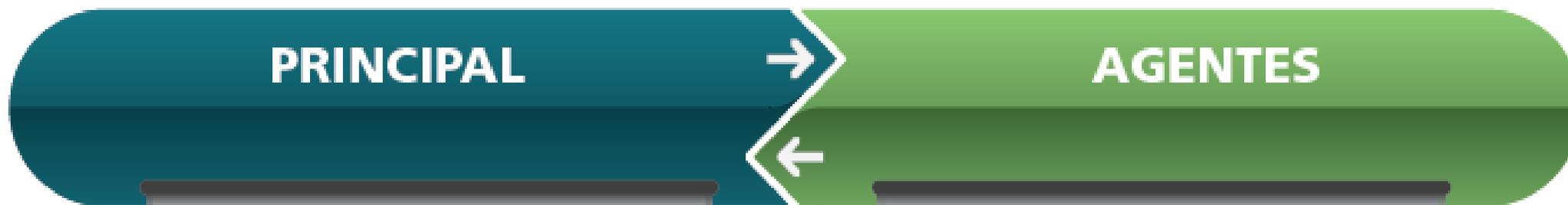
- Horários
- Não uso do celular
- Compromisso/comprometimento
- Alegria/Sinergia
- Respeito às ideias
- Pontualidade/Assiduidade
- Co-administração do tempo
- Foco/objetividade



1. Governança

Origem

Teoria da Agência



Fonte: Referencial básico de governança do TCU (2014)

Conceito de Governança

"Modo de dirigir, monitorar e incentivar uma organização"

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

"Estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas de tal maneira que atinjam seus resultados de forma transparente"

Fonte: Banco Mundial (2013)

Conceito de Governança

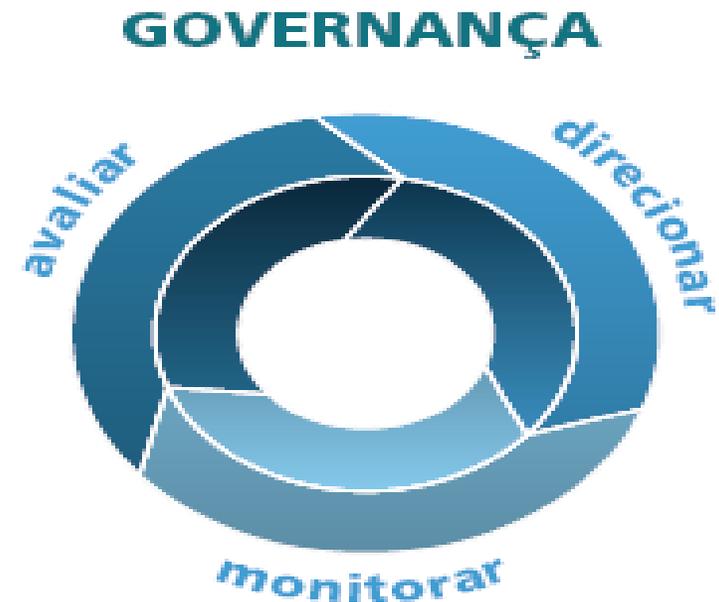
“a palavra ‘governança’ remonta ao **condutor** (kybernêtês) dos antigos navios de guerra gregos; assim os filósofos gregos se referiam à condução do navio do Estado (...) correspondentes latinos são “**gubernare**” e “regere”, que foram empregados tanto para a condução de navios quanto do Estado (“to govern”, “gouverner” e “regieren”) (...) processos estatais de condução – condução do governo e da sociedade por meio de instituições...”

Fonte: SCHNEIDER, Volker (2005)

Redes de Políticas Públicas e a Condução de Sociedades Complexas

Governança

- Prestação de contas periódica a:
 - Comitês Estratégicos
 - Autoridade máxima
 - Sociedade
- Transparência e publicidade das ações



Governança x Gestão

- Gestão é o conjunto de mecanismos que controla a execução dos processos no dia a dia - controla tarefas executivas.
- Governança não controla diretamente tarefas executivas. Controla se há controles sobre as tarefas executivas, monitorando-os e adotando medidas corretivas sob certas situações de risco (pré-definidas). Controla se há gestores fazendo as coisas certas nos lugares certos (para que os processos gerem os resultados esperados) e monitora esses controles, de acordo com os riscos.



Fonte: Referencial básico de governança do TCU (2014)

2. Governança na administração pública (federal) brasileira

Governança na APF - Causas

- Conjunto de mudanças ao longo do Século XX, mudam práticas e teorias sobre o Estado e promovem novos entendimentos sobre instituições e política:
 - Sociais – diversidade e pluralismo, diferenciação interna, “explosão” de movimentos, identidades, demandas fragmentadas/particulares;
 - Econômico-produtivas – verticalização/fordismo > produção modular/redes + mudanças nas formas corporativas (governança corporativa, conglomerados, fundos, etc.);
 - Políticas – democracia e demodiversidade (procedimentos);
 - Estado – monopólio da produção de políticas públicas - de ator singular e monolítico para sistema de múltiplos atores – estado deixa de ser compreendido como uma hierarquia e passa a ser compreendido como uma rede de organizações relativamente autônomas (Estado-Rede) – diversificação organizacional: autarquias, empresas, agências autônomas, paraestatais, etc...

Curso: Governança e arranjos institucionais de políticas públicas

Profs. Roberto Pires e Alexandre Gomide

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Governança na APF - Implicações

“Governança significa uma mudança no sentido de governo, referindo-se ao **novo processo de governar**; ou condições alteradas da ordem estabelecida; ou **novos métodos** pelos quais a sociedade é governada”.

Fonte: RHODES, R.A.W (1996)

A nova governança: governando sem governo

Especificidades do setor público

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO SETOR PÚBLICO

Impessoalidade – garantia da cidadania nas democracias

Legalidade – contratação (pessoal e bens e serviços)

Indivisibilidade dos bens e serviços – intersetorialidade e transversalidade

Complexidade na avaliação dos resultados – dificuldade de mensuração

**Relacionamento com outros poderes e com outras esferas de governo –
(governabilidade)**

**Controle por parte dos cidadãos – Estado a serviço dos interesses da sociedade
(*accountability*)**

Especificidades do setor público

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO SETOR PÚBLICO

ACCOUNTABILITY – Prestação de contas dos resultados - Responsabilização

Horizontal – entre poderes

Divisão de poderes – “todo aquele que detém poder tende a dele abusar” (Montesquieu)

Controle externo – Tribunais de contas

Controle Interno - Controladorias

Ministério Público

Controle judiciário

Especificidades do setor público

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS DO SETOR PÚBLICO

ACCOUNTABILITY – Prestação de contas dos resultados - Responsabilização

Vertical – Sociedade

Políticos:

Eleições – freqüentes, participativas e idôneas

Participação social

Partidos Políticos

Legislação participativa

Consultas públicas

Conselhos e conferências

Burocratas:

Concursos

Avaliação de desempenho

Especificidades do setor público

GOVERNANÇA - PROBLEMA AGENTE – PRINCIPAL

Ocorre quando o resultado para um (principal) depende do comportamento de outro (agente), sob circunstâncias de assimetria de informação.

Especificidades do setor público

Governança Corporativa

Como garantir que os empregados de uma empresa se esforçarão para dar lucro aos acionistas?

Como garantir que os políticos e os burocratas se esforçarão para dar bem-estar ao povo.

Especificidades do setor público

GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO



A ação do Estado

ETAPAS DA POLÍTICA PÚBLICA

FORMAÇÃO DA AGENDA
Como chega a hora de uma idéia?
(Kingdon)



INPUTS (EMPRESÁRIOS; TRABALHADORES;
ECOLOGISTAS; DIREITOS HUMANOS;
ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS ETC.),
WITHINPUTS (POLÍTICOS E BUROCRATAS)



FORMULAÇÃO



SELEÇÃO E ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS -
POLÍTICAS, TÉCNICAS, JURÍDICAS/LEGAIS,
ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

A ação do Estado

ETAPAS DA POLÍTICA PÚBLICA

IMPLEMENTAÇÃO



ORGANIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS
CIRCUNSTÂNCIAS EXTERNAS
RECURSOS (QUANTIDADE E DISTRIBUIÇÃO)
CAUSA/EFEITO
OBJETIVOS
SEQUÊNCIA DE TAREFAS – TOP DOWN, BOTTOM UP

PLANEJAMENTO – INCREMENTAL,
RACIONAL, COMPREENSIVO E MIXED
SCANNING

ACOMPANHAMENTO



PROCESSOS
OBJETIVOS E METAS
AGÊNCIAS IMPLEMENTADORAS,
COMUNICAÇÃO/COORDENAÇÃO
CADEIA DE COMANDO

AVALIAÇÃO



MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Variáveis externas ao ambiente organizacional

PANORAMA POLÍTICO

PRESIDENCIALISMO DE COALIZÃO

Poder de veto das minorias

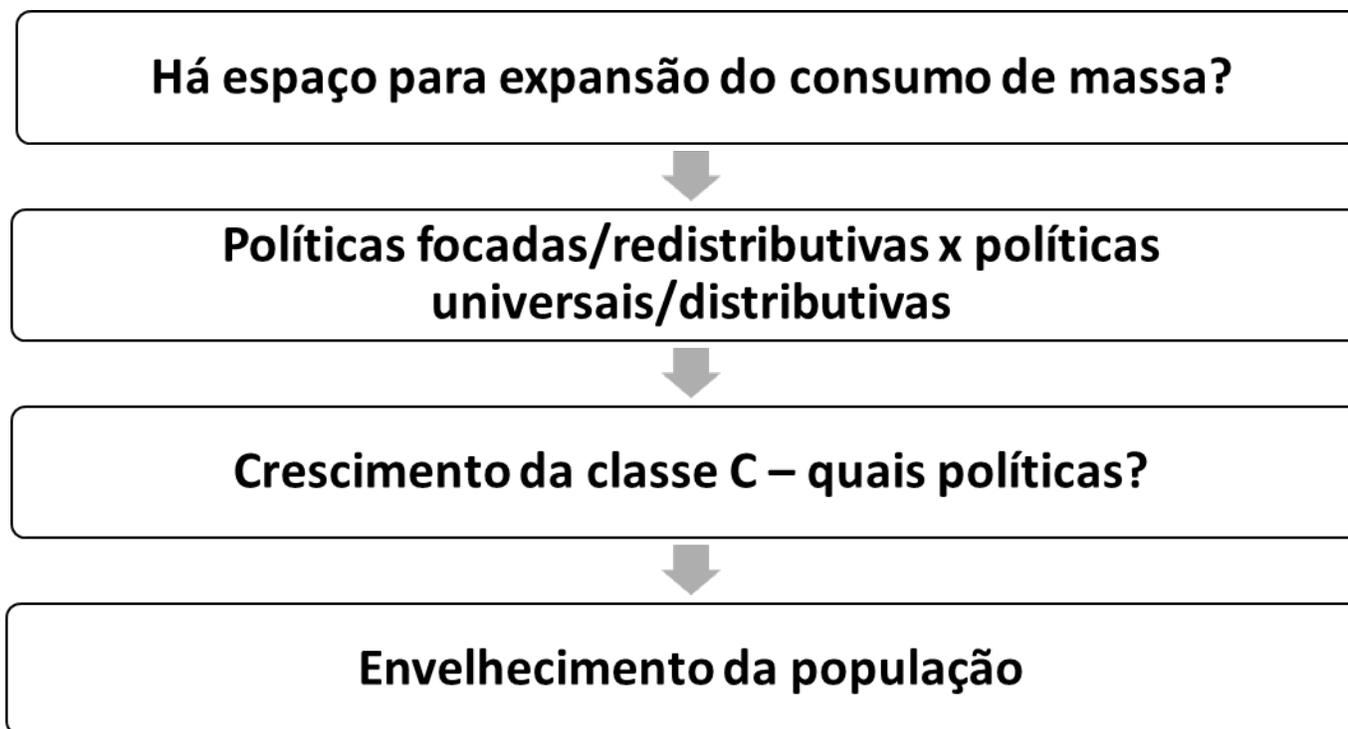
Proporcionalidade

Pluripartidarismo

Coalizões partidárias e regionais

Variáveis externas ao ambiente organizacional

PANORAMA SOCIODEMOGRÁFICO



Variáveis externas ao ambiente organizacional

PANORAMA ECONÔMICO

POR QUE O CENÁRIO ECONÔMICO É RELEVANTE?

- 1) Porque políticas públicas também se referem à alocação de recursos escassos para a satisfação de necessidades ilimitadas.
- 2) Porque o Estado é um agente econômico de dimensão tal que suas decisões alteram equilíbrios na economia, nos níveis micro e macroeconômicos.

Variáveis externas ao ambiente organizacional

PANORAMA ECONÔMICO

POR QUE O CENÁRIO ECONÔMICO É RELEVANTE?

- 1) Porque políticas públicas também se referem à alocação de recursos escassos para a satisfação de necessidades ilimitadas.
- 2) Porque o Estado é um agente econômico de dimensão tal que suas decisões alteram equilíbrios na economia, nos níveis micro e macroeconômicos.

Variáveis externas ao ambiente organizacional

PANORAMA ECONÔMICO

Políticas públicas são um problema orçamentário:

Como alocar os recursos públicos disponíveis?

Políticas públicas são um problema microeconômico :

Como os agentes reagirão aos incentivos econômicos gerados pela ação estatal?

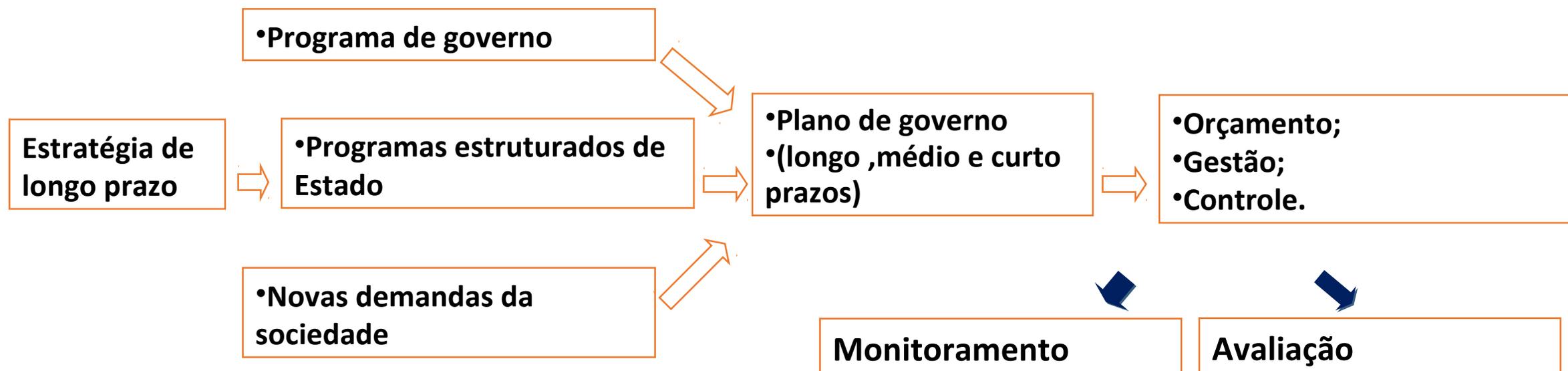
Políticas Públicas são um problema macroeconômico:

Dado o “peso econômico” do Estado, quais os efeitos das políticas públicas sobre os agregados macroeconômicos?

Variáveis internas ao ambiente organizacional

PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE

- Planejamento – lógica da mudança – tomada antecipada de decisões
- Planejamento governamental – satisfazer demandas/interesses sociais



Variáveis internas ao ambiente organizacional

PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE

QUESTÕES CONCEITUAIS

Execução x controle

Os desafios do orçamento: foco em resultados x anualidade

Monitoramento e avaliação – da efetividade à eficiência – como ficam os meios?

O que controlar – legalidade; responsabilidade fiscal; resultados

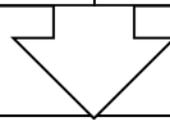
Variáveis internas ao ambiente organizacional

FATOR HUMANO

Tensão entre consolidação de carreiras tradicionais e maior flexibilidade – gestão da mudança

Visão corporativista

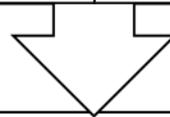
Foco no cidadão



Tensão entre servidores com direitos e deveres distintos em funções semelhantes ou o contrário.

Carreiras setoriais

Carreiras transversais



Poder limitado do dirigente na gestão do fator humano no serviço público.

Patrimonialismo

Universalismo

Variáveis internas ao ambiente organizacional

CONTRATOS

Como em empresas, no setor público pode-se contratar como alternativa a soluções *in house*.

REDES

No setor público, soluções não hierárquicas estão disponíveis como alternativa ao modelo burocrático tradicional.

Princípios para a boa governança pública

- 1 - Compromisso com **valores éticos** em prol da sustentabilidade social e ambiental
- 2 - **Transparência** dos atos, ações e decisões praticadas
- 3 - Promoção do propósito e da noção de "**Serviço Público**"
- 4 - **Institucionalização** das estruturas, papéis e direitos decisórios das organizações públicas
- 5 - Envolvimento das **partes interessadas** no planejamento estratégico das organizações públicas

Fonte: Loureiro e Souza Neto (2014), IBGP

Princípios para a boa governança pública

- 6 - **Gestão de riscos** e de **desempenho** organizacionais para garantia da melhor entrega de Serviços Públicos
- 7 - Ação organizacional com foco na **otimização do dispêndio** de recursos públicos
- 8 - Atendimento às **necessidades das partes interessadas** de modo efetivo e sustentável
- 9 - Desenvolvimento humano para a boa governança com foco na **entrega de valor** público
- 10 - Eficácia dos controles e **independência das verificações** realizadas nas organizações públicas

Fonte: Loureiro e Souza Neto (2014), IBGP

Princípios para a boa governança pública



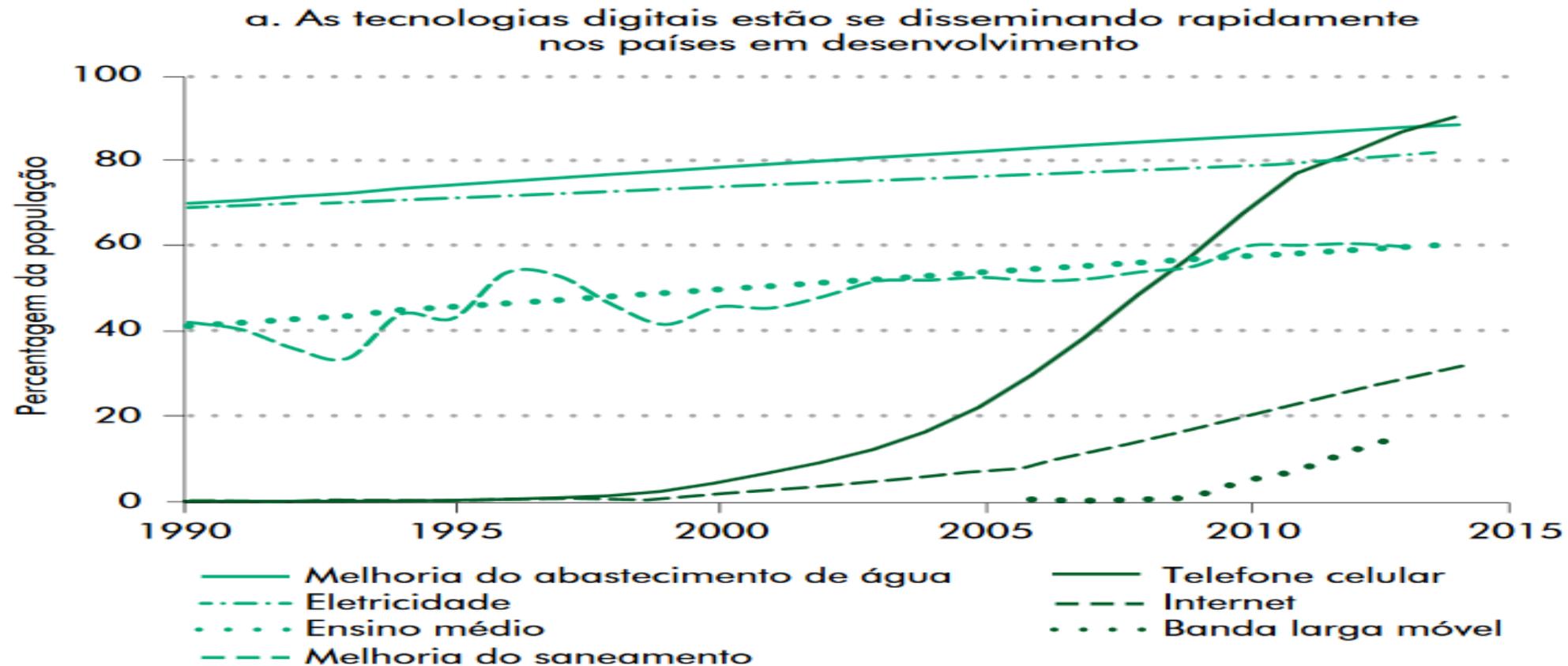
Governança e gestão na Administração Pública



Fonte: Referencial básico de governança do TCU (2014)

3. Governança Digital na APF

A disseminação das tecnologias digitais

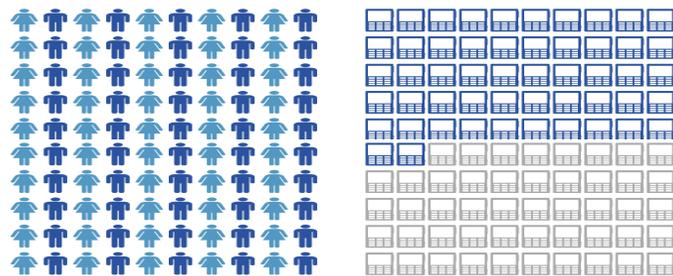


Fonte: Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial – Dividendos Digitais
Banco Mundial (2016)

Desafios para o Brasil 100% digital

51,4%

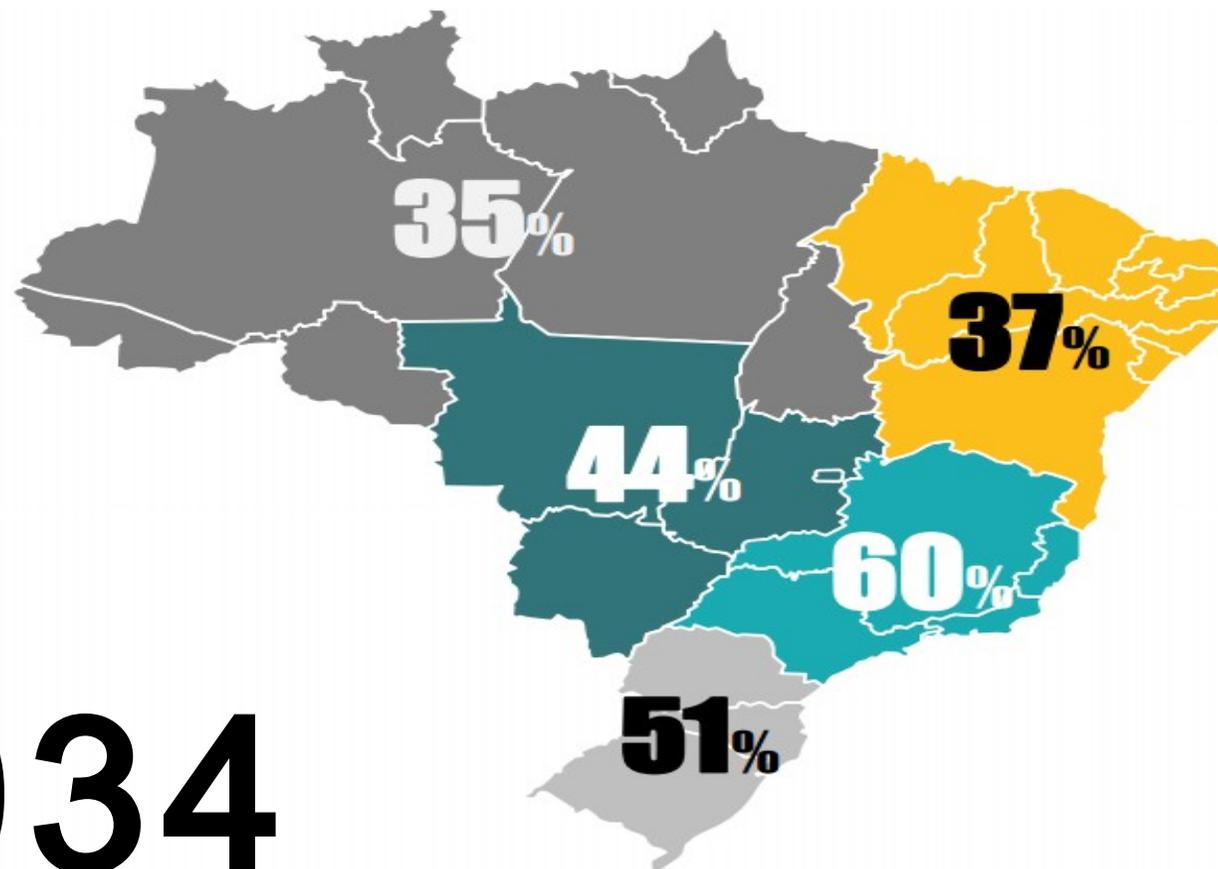
dos brasileiros possuem assinatura de banda móvel



Fonte: Banco Mundial, 2015

100% dos brasileiros com internet em

2034



A busca por um Estado digital



Governança Digital

“utilização, pelo **setor público**, de **tecnologias da informação e comunicação** com o objetivo de melhorar a **informação** e a **prestação de serviços**, incentivando a **participação** dos cidadãos no processo de tomada de decisão e tornando o governo mais **responsável, transparente e eficaz**”

(Verma et al., National Informatics Centre of India, 2005 – em UNESCO, 2010).



Política de Governança Digital

Decreto 8.638/16

Princípios

- I - foco nas necessidades da sociedade;
- II - abertura e transparência;
- III - compartilhamento da capacidade de serviço;
- IV - simplicidade;
- V - priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital;
- VI - segurança e privacidade;
- VII - participação e controle social;
- VIII - governo como plataforma; e
- IX - inovação.

Estratégia de Governança Digital

Valor Público (benefícios para a sociedade)

Informação

Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos

Ampliar uso de TICs para transparência e publicidade à aplicação dos recursos

Garantir segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão

Serviços

Expandir e inovar a prestação de serviços digitais

Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura

Melhorar a governança e a gestão por meio da tecnologia

Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais

Participação

Fomentar a colaboração no ciclo de políticas públicas

Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade

Ampliar e incentivar a participação na criação e melhoria dos serviços públicos

Princípios

Abertura e transparência

Inovação

Compartilhamento de capacidade de serviço

Foco nas necessidades do cidadão

Simplicidade

Governo como plataforma

Participação e controle social

Serviços digitais por padrão

Segurança e privacidade

EGD - Informação

O Portal Brasileiro de Dados Abertos (dados.gov.br)



Ponto central para busca e acesso aos dados públicos

Disponibilização de 1052 conjuntos de dados com 8582 recursos

Desenvolvimento colaborativo

Desenvolvimento totalmente aberto com ampla participação da sociedade

Visão de futuro da INDA

Plataforma de dados abertos como principal ativo para promover a transparência (pelo governo) e o controle social (pelo cidadão)



EGD - Informação

Controladoria-Geral da União
Portal da Transparência
GOVERNO FEDERAL

Perguntas frequentes

CONSULTAS

- Despesas
- Receitas
- Convênios
- Empresas Sancionadas
- Empresas Punidas
- Entidades Impedidas
- Servidores
- Imóveis Funcionais
- Beneficiados L10.559/02

DESPESAS RECEITAS CONVÊNIOS SANÇÕES

Despesas - Empenho, liquidação e pagamento
Atualização diária (a partir de maio de 2010)

Use a pesquisa para encontrar dados detalhados sobre a financeira do governo federal, com possibilidade de pesquisa pela fase de despesa (empenho, liquidação ou pagamento). A diária.

Despesas - Pagamento
Atualização mensal

Use a pesquisa para acompanhar os recursos públicos tra exterior, a estados e municípios brasileiros, ao Distrito Federal, aos cidadãos, bem como para conferir os gastos diretos do atualização dos dados é mensal.

Governo Federal

CÂMARA DOS DEPUTADOS

A Câmara Deputados Atividade Legislativa Orçamento Publicações e Atuais Comunicação Transparência Responsabilidade Social Participe

Transparência

Transparência

Em novo local, esta área é dedicada às questões de orçamento, gestão fiscal, verbas indenizatórias, contratos e contas em geral.

- Câmara Aberta
- Procedimento de Manifestação de Interesse
- Imóveis Funcionais e Auxílio-Moradia
- Laboratório Hacker
- Relatórios de Auditoria de Controle Interno
- Dados Abertos
- Obras em Andamento
- Lei de Acesso à Informação
- A Transparência na Câmara

Câmara dos Deputados

Transparência

Senadores Gestão e Governança Licitações e Contratos Gestão de Pessoas Orçamento e Finanças Dados Abertos

Perguntas Frequentes Legislação Relacionada Serviço de Informação ao Cidadão Conselho de Transparência

Você está aqui: Página Inicial

- Senadores**
Acesse informações sobre os recursos utilizados pelos senadores no exercício do mandato parlamentar.
- Gestão e Governança**
Localize aqui dados sobre planejamento e gestão no Senado Federal, estrutura administrativa e Boletim Administrativo.
- Licitações e Contratos**
Busque aqui informações relativas a todas as modalidades de licitação e contratos firmados pelo Senado Federal.
- Gestão de Pessoas**
Consulte sobre servidores ativos, aposentados, concursos, terceirizados, estagiários, pensionistas e colaboradores eventuais.
- Orçamento e Finanças**
Pesquise sobre receitas e despesas do Senado, suprimento de fundos, relatórios de gestão fiscal e outros demonstrativos.
- Dados Abertos**
Informações em formato de dados abertos, utilizáveis por qualquer pessoa e processáveis por máquinas.

Senado oferece informações sobre tramitação de projetos

Índice de Transparência do Poder Legislativo

Orçamento Autorizado do Senado Federal Comparativo entre 2012 e 2015 (2012 corrigido pelo IPCA)

Ano	Valor
2012	1.200,00
2013	1.300,00
2014	1.400,00
2015	1.500,00

Senado Federal

Portal da TRANSPARÊNCIA

Página Inicial Execução Orçamentária e Financeira Licitações, Contratos e Convênios Gestão de Pessoas

Você está aqui: Página Inicial

Portal da Transparência

Bem-vindo ao Portal da Transparência do Ministério Público Federal.

O Portal traz uma série de informações que podem ser consultadas e dados relacionados a compras, contratos, licitações, servidores, entre outros.

As informações aqui constantes seguem o que prevê a Resolução da Administração Pública previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

O aperfeiçoamento do Portal prosseguirá para expandir cada vez mais a transparência e a prestação de contas do MPF. Em parceria com o Ministério Público do Brasil.

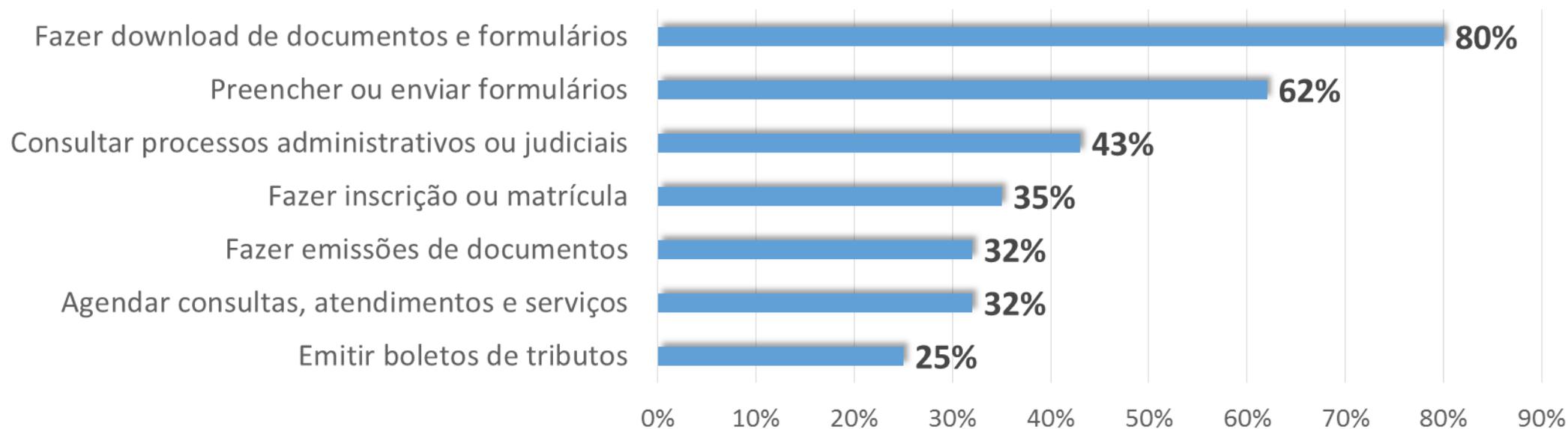
Lei de Acesso à Informação - Em respeito à Lei nº 12.527/2011, de interesse geral ou coletivo referentes à Procuradoria Geral do Ministério Público Federal.

Sala de Atendimento ao Cidadão - Por meio da Portaria PMPF/2012/10, responsável por receber consultas, denúncias, reclamações e sugestões dos cidadãos.

Ministério Público Federal

EGD - Serviços

PROPORÇÃO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS E ESTADUAIS, POR TIPO DE SERVIÇO DISPONIBILIZADO NO WEBSITE OU PÁGINA OFICIAL NA INTERNET



Fonte: CETIC.br, 2013

EGD - Serviços



EGD - Serviços

CAIXA

SUS

enem
EXAME NACIONAL DO ENSINO MÉDIO
2014

ICMBio
MMA

BOLSA
Família

ANVISA

Justiça Eleitoral

IBGE

MERCOSUL
REPÚBLICA FEDERATIVA
DO BRASIL
PASSAPORTE
152

Justiça Eleitoral

Receita Federal

Minha Casa
Minha Vida

Ministério
da Agricultura
e do Abastecimento

ANEEL

EGD - Serviços

Estado como
presença
vs. Estado como lugar



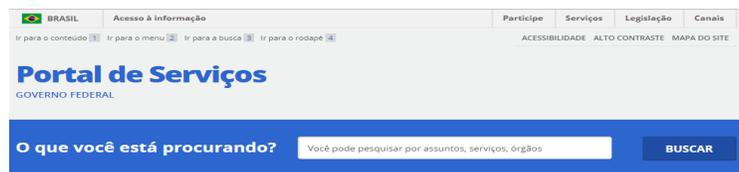
Portal de Serviços

Meta

100%

dos

serviços prestados à sociedade cadastrados



Foco no cidadão

Centralização dos serviços em um único portal

Descrição de serviços focada em direitos e deveres

Padronização das informações para todos os serviços

Participação da sociedade na evolução do código e no conteúdo dos serviços

Principais funcionalidades

Geração automática da Carta de Serviços eletrônica

Implementação responsiva

Flexibilidade para criar páginas temáticas que agregam serviços

Importação de informações de serviços dos órgãos

Exportação de página de serviços em formatos variados

Estatísticas de acesso aos serviços do órgão no portal

Integração com Barra Brasil

Busca centralizada apenas em serviços do governo

Integração com Siorg

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

EGD – Participação social

1. Desenvolve práticas inovadoras de participação via internet
2. Capta novas demandas
3. Qualifica e sistematiza informações sobre participação social na rede
4. Fomenta a formação de comunidades em torno de temas de interesse
5. Mecanismo formal de participação
6. Facilita o acesso do cidadão ao processo de tomada de decisão governamental



EGD – Participação social

"Nossa democracia usa o voto para agregar a capacidade de decisão da população. Isso não é eficiente, porque reduz uma grande quantidade de informação (o conhecimento de todos os cidadãos) a um pequeno número de respostas (os seus representantes)"

Yaneer Bar-Yam (Instituto de Sistemas Complexos da Nova Inglaterra, 2015)



1. Serviços
informacionais

2. Serviços
interativos

3. Serviços
transacionais

4. Democracia
participativa

EGD – Participação social

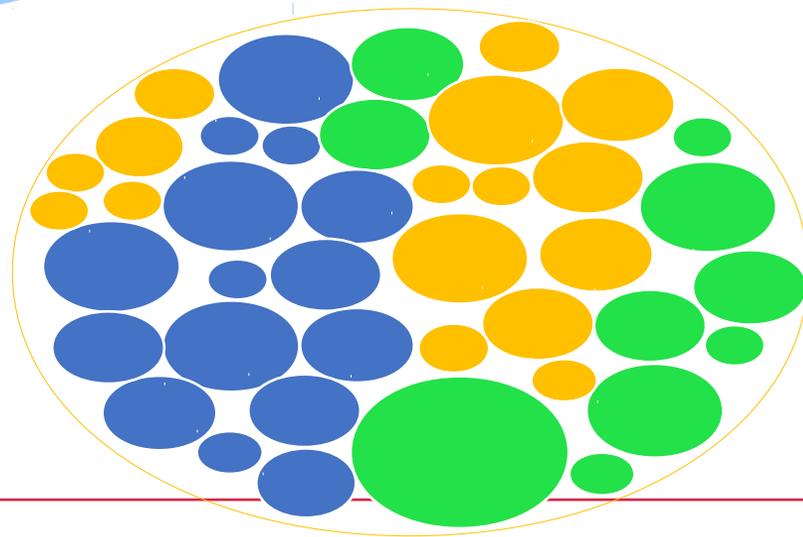
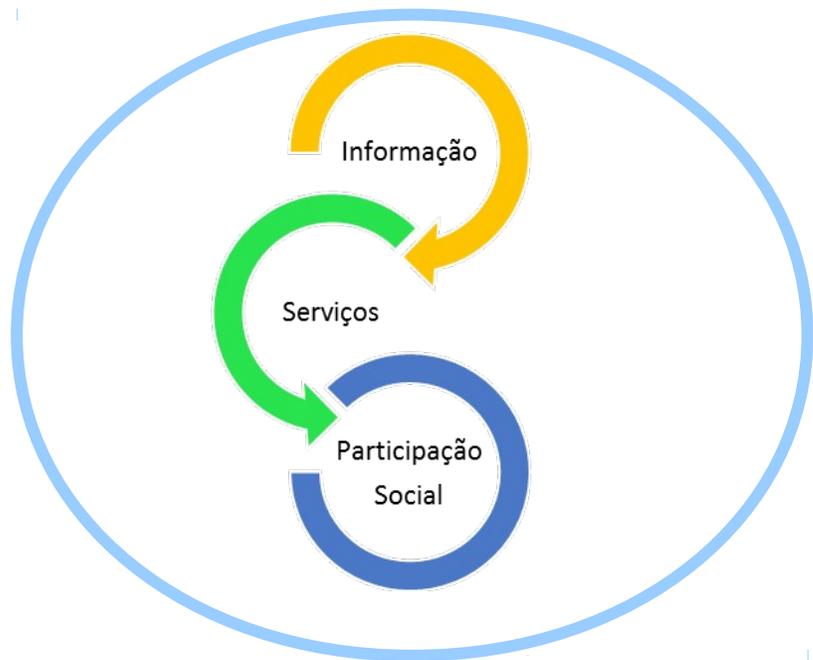
"a internet nos possibilita resgatar o conceito de democracia direta, em que literalmente milhões de cidadãos podem expressar sua opinião sobre determinado assunto na velocidade de um clique."

...
Precisamos de um Estado permeável, que governe com (e não apenas para) a população. Antes da sociedade dizer "que se vayan todos", nossos governantes devem dizer "que vengam todos" (os cidadãos) participar do processo político"

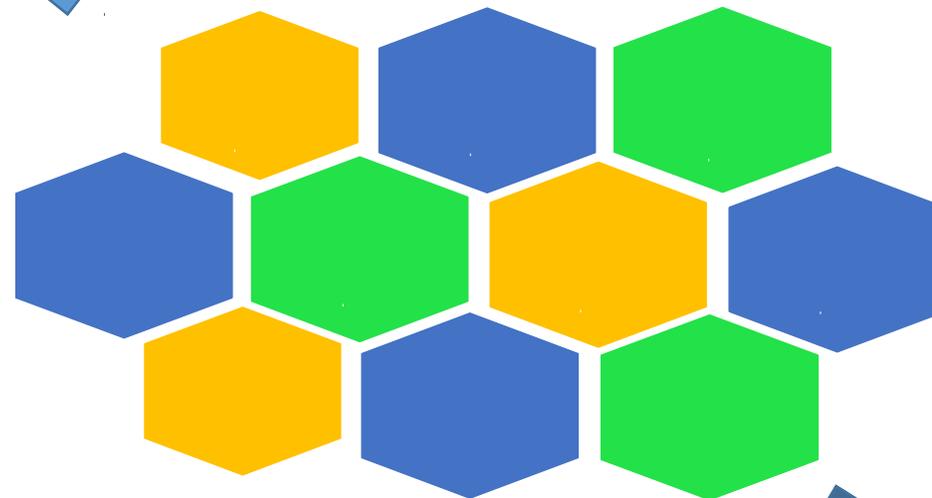
Cristiano Heckert e Wandemberg Santos
Valor Econômico, 22/08/16



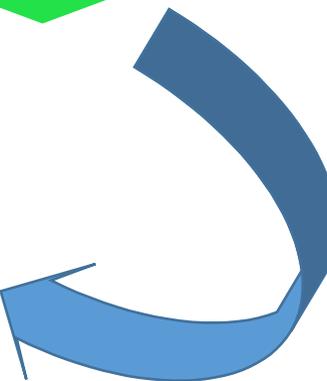
EGD



10 Objetivos Estratégicos



51 Iniciativas Estratégicas



EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos.

1. Firmar compromisso de publicar dados abertos
2. Capacitar a força trabalho para implementar a política de dados abertos
3. Disseminar as políticas de acesso à informação e de dados abertos e seus resultados
4. Promover a construção de soluções e estimular modelos inovadores de negócio
5. Reunir e aplicar as melhores práticas internacionais relacionadas a dados abertos
6. Manter e evoluir o catálogo de dados abertos para fonte de pesquisa
7. Dar segurança jurídica à publicação para utilização dos dados

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.02 - Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos.

1. Capacitar servidores públicos na utilização de TIC para garantir transparência
2. Transformar os pedidos de informação do Serviço de Informação ao Cidadão “transparência ativa”
3. Dar publicidade e transparência da aplicação dos recursos públicos em dispositivos e plataformas digitais

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.03 - Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão.

1. Ampliar e fortalecer as ações de sensibilização e capacitação em SIC
2. Desenvolver política de SIC e de Segurança Cibernética (SC)
3. Implantar e fortalecer as equipes de tratamento de incidentes nas redes de computadores
4. Estabelecer mecanismo eficaz de classificação da informação
5. Implementar ações que promovam o envolvimento da alta administração nas ações de SIC
6. Promover a cooperação nacional e internacional com setor produtivo e academia em SIC e SC
7. Promover o compartilhamento das redes de telecomunicação
8. Fomentar parcerias com institutos de pesquisa e desenvolvimento para pesquisa em SIC
9. Definir e implantar mecanismos de responsabilização de agentes públicos por eventos de SIC
10. Fomentar o uso de algoritmos e criptografia de Estado
11. Contribuir para o aumento da resiliência dos ativos de informação e infraestruturas críticas
12. Melhorar a taxonomia da área de SIC, definindo limites de uso, privacidade e sigilo
13. Fomentar o uso de certificado digital através de dispositivos móveis
14. Instituir práticas de auditoria de SIC

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.04 - Expandir e inovar a prestação de serviços digitais.

1. Estimular a cocriação de novos serviços digitais com a participação social
2. Ampliar a prestação de serviços públicos por meios digitais
3. Promover ações de padronização da oferta de serviços públicos digitais
4. Expandir os serviços publicados no Portal de Serviços Públicos

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.05 - Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia.

1. Mapear e aperfeiçoar os processos de trabalho de prestação de serviços
2. Implantar soluções de processo administrativo eletrônico de forma integrada
3. Aprimorar cargos e carreiras públicos relacionados a governança digital
4. Promover o compartilhamento de boas práticas de governança e gestão
5. Desenvolver competências para a governança digital

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.06 - Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais.

1. Incentivar a construção de interfaces para disponibilização de dados
2. Implantar ferramentas que promovam a comunicação proativa com o cidadão
3. Promover campanhas para disseminar a cultura de uso de serviços digitais
4. Expandir as políticas de inclusão digital para alcance da sociedade
5. Promover a utilização dos padrões de governo eletrônico

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.07 - Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.

1. Implantar o catálogo de sistemas de informação do SISP
2. Compartilhar estruturas de datacenter e ampliar a oferta de serviços em nuvem nas empresas de governo
3. Incentivar o desenvolvimento compartilhado de sistemas que atendam necessidades comuns observando o modelo do software público brasileiro
4. Integrar dados e informações das ouvidorias públicas

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.08 - Fomentar a
colaboração no ciclo de
políticas públicas

1. Capacitar servidores públicos para melhorar a qualidade da participação social
2. Divulgar as políticas públicas do governo e os processos de trabalho associados, estimulando a colaboração e assegurando o retorno das contribuições recebidas
3. Incentivar a efetiva colaboração da sociedade no ciclo de políticas públicas
4. Ampliar a realização de consultas públicas por meios digitais
5. Estimular a aprendizagem colaborativa na temática governança digital

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

OE.09 - Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos.

1. Implantar um modelo de inovação aberta para o desenho dos serviços públicos digitais
2. Estimular a colaboração entre unidades de governo que adotem práticas de inovação

EGD – Objetivos e iniciativas estratégicas

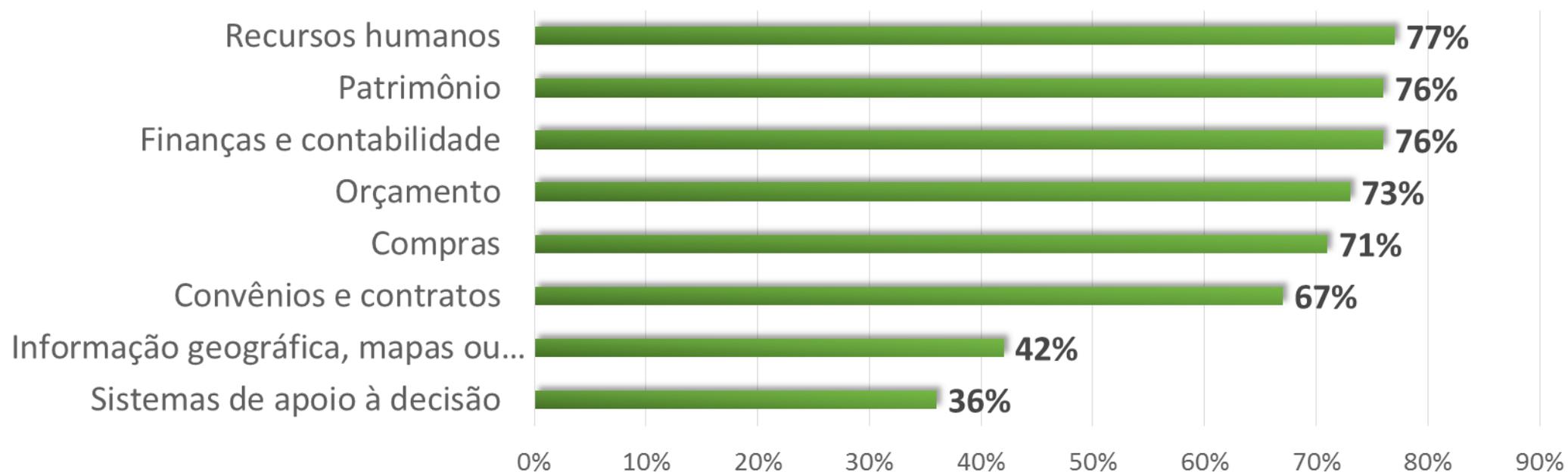
OE.10 - Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

1. Promover o uso e o aprimoramento da Identidade Digital de Governo
2. Integrar os canais de participação social, visando melhorar a efetividade da interação entre governo e sociedade

4. Governança de TIC na APF

Uso de TIC pelo Estado

PROPORÇÃO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS FEDERAIS E ESTADUAIS QUE UTILIZARAM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO NOS ÚLTIMOS 12 MESES, POR FINALIDADE



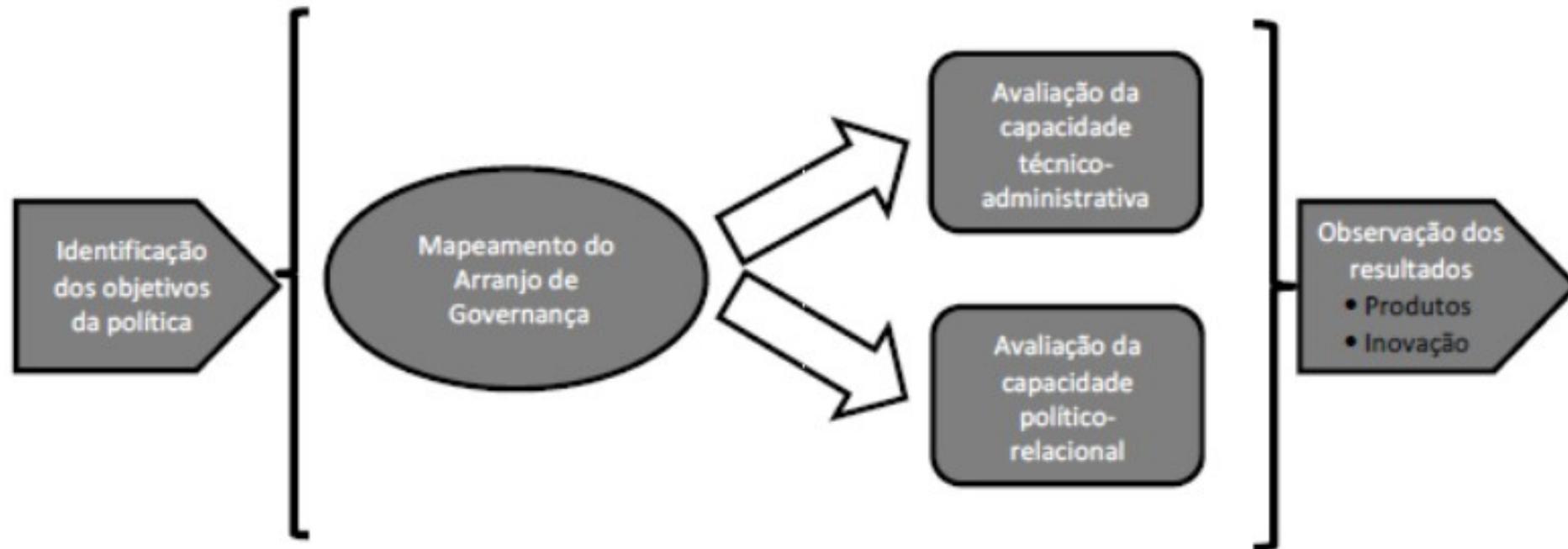
Fonte: CETIC.br, 2013

Governança de TIC

“sistema pelo qual o uso atual e futuro da TIC é **dirigido** e **controlado**, mediante **avaliação** e **direcionamento** do uso da TIC para dar suporte à organização e **monitorar** seu uso para realizar os planos, incluída a **estratégia** e as políticas de uso da TIC dentro da organização”

Fonte: Minuta de Portaria Gov TIC no SISP
STI, 2016

Governança X capacidade estatal



Curso: Governança e arranjos institucionais de políticas públicas
Profs. Roberto Pires e Alexandre Gomide

Exercício da Governança

- Coordenação

- Necessidades de articulação, comunicação, negociação, cooperação, colaboração e integração:

- Entre atores governamentais (intra e intergovernamentais); e
 - Entre atores governamentais não governamentais (Estado-sociedade-mercado)

- Instrumentos e mecanismos baseados em:

- Autoridade
 - Negociação
 - Incentivos
 - Colaboração
 - Informação

Curso: Governança e arranjos institucionais de políticas públicas
Profs. Roberto Pires e Alexandre Gomide

Princípios da Governança de TIC

I - Foco nas partes interessadas:

As estruturas de governança e gestão de TIC, bem como as estratégias, os planos, projetos e serviços de TIC, deverão ser desenvolvidos tendo como principal insumo as **necessidades** das principais **partes envolvidas no uso de TIC** (sociedade, alta administração e áreas de negócio da organização), alinhadas aos objetivos do setor público;

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Princípios da Governança de TIC

II - TIC como ativo estratégico:

A governança de TIC deve ser implantada buscando o **papel estratégico da TIC** para contribuir, de maneira eficaz, com a **sustentação dos serviços públicos** providos pela organização e com a viabilização de **novas estratégias**;

Princípios da Governança de TIC

III - Gestão por resultados:

As ações relacionadas à governança de TIC deverão ser implantadas considerando mecanismos para a **medição** e o **monitoramento** das metas de TIC, permitindo que a função de governança possa **validar, direcionar, justificar e intervir nas estratégias e ações de TIC** da organização, realizando benefícios com otimização de custos e riscos;

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Princípios da Governança de TIC

IV - Transparência:

O desempenho, os custos, os riscos e resultados das ações empreendidas pela área de TIC deverão ser **medidos** pela função de gestão de TIC e **reportados** à alta administração da organização e à **sociedade** por meio de canais de comunicação adequados, provendo transparência à aplicação dos recursos públicos em iniciativas de TIC e propiciando amplo acesso e divulgação das informações;

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Princípios da Governança de TIC

V - Prestação de contas e responsabilização:

Os **papéis e responsabilidades** acerca das tomadas de decisão que envolvem os diversos aspectos de TIC deverão ser definidos, compreendidos e aceitos de maneira clara e sem ambiguidade, de forma a assegurar a adequada **prestação de contas das ações**, bem como a **responsabilização** pelos atos praticados;

Princípios da Governança de TIC

VI - Conformidade:

As ações relacionadas à governança de TIC deverão contribuir para que as ações de TIC **cumpram obrigações** regulamentares, legislativas, legais e contratuais aplicáveis.

Monitoramento

“A chave para o seu bom desempenho como líder é o resultado obtido”

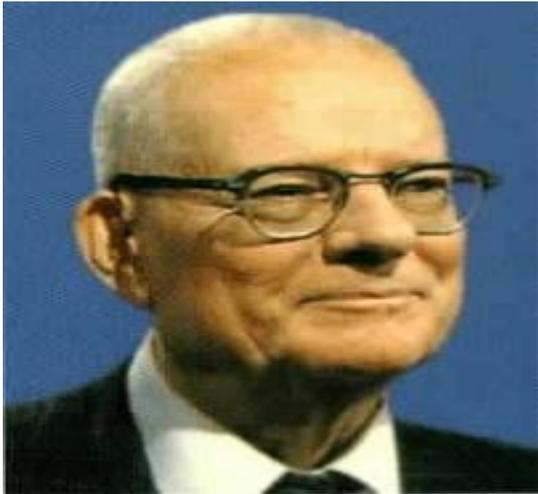
“No método PDCA, a letra D de DO significa EXECUTAR. No entanto, somos procrastinadores por natureza e, se não houver verificação da execução e cobrança, não se consegue atingir as metas. A letra C de CHECK significa verificar o alcance da meta e a execução das ações. As duas coisas têm que ser feitas”

“Nunca tome como pressuposto que as ações de um Plano de Ação serão executadas automaticamente. Vá lá e confira... O líder confia, mas checa.”

Fonte: FALCONI, Vicente (2009)
O verdadeiro poder

Indicadores e Metas

- Informam algo sobre um aspecto da realidade ou sobre mudanças que estão se processando
- Servem para medir o desempenho.



*“Não se **gerencia** o que não se **mede**,
não se **mede** o que não se **define**,
não se **define** o que não se **entende**,
e não há **sucesso** no que não se **gerencia**”*

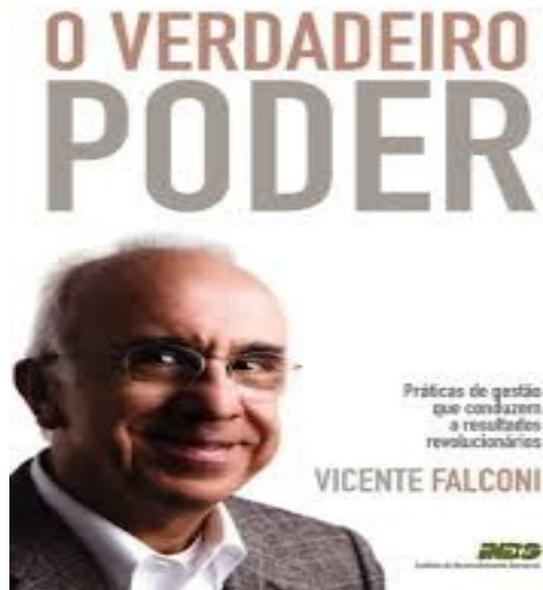
William E. Deming

O poder das metas

“As metas são estabelecidas para estreitar a distância entre o real e o ideal”
(Katsuya Hosotani)

“A meta é o foco do gerenciamento em qualquer nível [estratégico, tático ou operacional], pois o método gerencial existe para que as metas sejam alcançadas”

“Gerenciar é bater metas, consistentemente”
(Vicente Falconi)



Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)

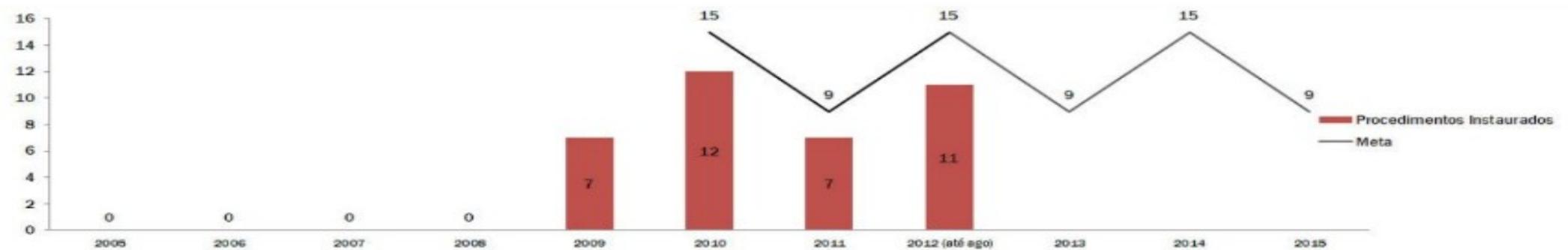
“As reuniões de análise da estratégia examinam os indicadores e iniciativas do Balanced Scorecard da unidade, para verificar o progresso, as barreiras e os riscos referentes à implementação bem-sucedida da estratégia”.

- Frequência: mensal a semestral
- Participantes: membros do comitê executivo da organização
- Agenda:
 - Avaliar desempenho
 - Discutir implicações
 - Desenvolver planos de ação

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

Monitoramento de processos

<I9.1> Quantidade de procedimentos de inspeção instaurados



Análise de Desempenho

- Abaixo da meta;
- Aumentar os procedimentos de inspeção instaurados.
- Total de Unidades (Brasil) = 93
 - 27 Estados x (MPT + MPF + MPE)
 - 12 Estados (MPM)

Observações

- Mudança do nome do indicador:
Percentual de inspeções realizadas >> Quantidade de procedimentos de inspeção instaurados;
- Quantidade de procedimentos de inspeção instaurados por portaria;
- Meta definida pela Corregedoria:
 - Ano de transição: 9 procedimentos instaurados
 - Ano sem transição: 15 procedimentos instaurados

Monitoramento de projetos

GERENTE DO PROJETO: Dra. Ana Rita Cerqueira Nascimento



Limitações da RAE

- Disponibilidade de agenda da alta administração
- Frequência observada no setor público: semestral a anual
- Foco apenas nos indicadores e projetos estratégicos
- Limitação de tempo para a construção de planos de ação

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

Monitoramento em 3 níveis

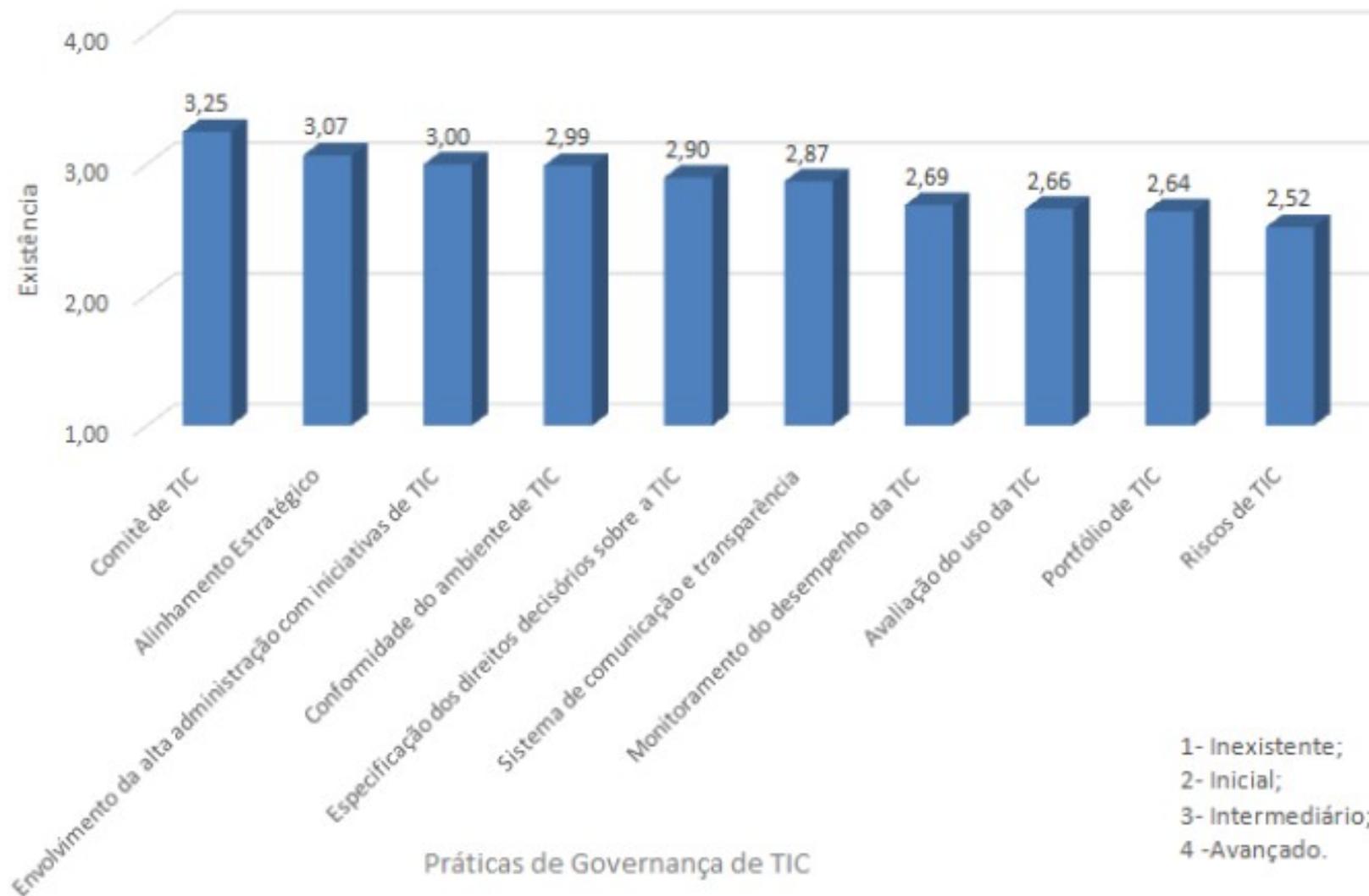


Objetivos

- Apresentar os resultados dos instrumentos de planejamento para discussão de oportunidades de melhoria, de modo a viabilizar o atingimento das metas definidas para os indicadores e a conclusão das iniciativas nos prazos definidos.
- Fomentar a consecução dos objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI), alinhando-os e desdobrando-os por toda a organização.

Práticas de Governança de TIC

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP STI, 2015



Práticas de Governança de TIC

#1 – Envolvimento da alta administração com iniciativas de TIC

Apoio e a participação da alta administração na governança da TIC, avaliando, direcionando e monitorando as ações de TIC, bem como se comprometendo com a alocação dos recursos necessários ao bom funcionamento da governança de TIC

Dicas para implementação

- Crie mecanismos para o desenvolvimento contínuo das competências relacionadas à governança de TIC da alta administração, gestores de TIC e demais envolvidos com o tema, com vistas a se desenvolver um ambiente favorável a implementação e funcionamento da governança de TIC;
- Fomente a participação de representantes da alta administração no âmbito do Comitê de TIC;
- Envolva a alta administração nos processos de seleção de investimentos em TIC, bem como na aprovação e formalização dos planos de TIC; e
- Desenvolva a cultura de reportar o desempenho da TIC à alta administração.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Práticas de Governança de TIC

#2 – Especificação dos direitos decisórios sobre a TIC

Definição clara dos papéis e responsabilidades sobre as questões de TIC, especificando quais decisões competem a quem no âmbito da organização

Dicas para implementação

- Identifique as questões de TIC que necessitam de tomada de decisão (princípios, arquitetura e infraestrutura, necessidade de aplicações, seleção e priorização de investimentos, etc.) e especifique os papéis e responsabilidades relacionadas a cada uma delas;
- Defina claramente os papéis e responsabilidades envolvidos nas tomadas de decisão acerca das diversas questões relacionadas a TI;
- Utilize, sempre que possível, o Comitê de TIC para a tomada de decisões de TIC que devem ser realizadas de forma abrangente, envolvendo, representantes das áreas de negócio, TIC e alta administração.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Práticas de Governança de TIC

#3 – Comitê de TIC

Instituição e ao funcionamento de uma estrutura multidisciplinar, para tratar de questões e decisões relevantes à governança de TIC

Dicas para implementação

- Institua formalmente o Comitê de TIC, por meio de uma portaria ou ato normativo equivalente;
- Identifique os papéis e competências necessárias ao bom funcionamento do Comitê de TIC;
- Nomeie os membros titulares e os seus respectivos substitutos, mantendo o equilíbrio entre a representatividade e o perfil dos membros do colegiado;
- Defina e publique, no âmbito da organização, o Regimento Interno do Comitê de TIC, descrevendo as regras para funcionamento desse; e
- Incentive, sempre que possível, que as questões relacionadas à TIC sejam discutidas no Comitê de TIC

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Práticas de Governança de TIC

#4 – Riscos de TIC

Governança dos riscos de TIC para a sustentação dos processos - finalísticos, de apoio e gerenciais - da organização, bem como a definição de políticas e diretrizes para o tratamento desses riscos

Dicas para implementação

- Defina e publique, no âmbito da organização, a política de gestão de riscos de TIC;
- Estabeleça os níveis de aceitação (apetite, tolerância) dos riscos de TIC na organização e crie mecanismos que subsidiem o processo de tomada de decisão do tratamento de riscos;
- Defina a estratégia e o momento apropriado para implementação da estrutura para gerenciar riscos;
- Aplique a política e o processo de gestão de riscos aos processos organizacionais;
- Atenda aos requisitos legais e regulatórios;
- Assegure que a tomada de decisões, incluindo o desenvolvimento e o estabelecimento de objetivos, esteja alinhada com os resultados dos processos de gestão de riscos;
- Mantenha sessões de informação e treinamento;

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#4 – Riscos de TIC

Governança dos riscos de TIC para a sustentação dos processos - finalísticos, de apoio e gerenciais - da organização, bem como a definição de políticas e diretrizes para o tratamento desses riscos

Dicas para implementação (cont.)

- Consulte e comunique-se com as partes interessadas para assegurar que a estrutura da gestão de riscos continue apropriada (ABNT, 2009a);
- Assegure que o processo de gestão de riscos descrito seja aplicado, através de um plano de gestão de riscos, em todos os níveis e funções pertinentes da organização, como parte de suas práticas e processos (ABNT, 2009a);
- Crie mecanismos para fomentar uma cultura organizacional em gestão de riscos de TIC, ou evoluí-la;
- Garanta o conhecimento da política de gestão de riscos por todos os membros da organização;
- Defina claramente os papéis das pessoas que irão realizar a gestão de riscos de TIC;
- A alta administração deve apoiar a gestão de riscos.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#5 – Portfólio de TIC

Governança dos investimentos em TIC. Isso inclui: priorização de investimentos, seleção de investimentos e análise de benefícios

Dicas para implementação

- Defina e publique, no âmbito da organização, o portfólio de TIC, descrevendo os programas, projetos e outros trabalhos, bem como as regras para seu funcionamento;
- Defina uma metodologia de gerenciamento de portfólios;
- Identifique e priorize projetos para o portfólio;
- Realize o balanceamento do portfólio de TIC com o Comitê de TIC, por meio da revisão das prioridades dos programas, projetos e outros trabalhos, levando em consideração a disponibilidade de orçamento, os riscos e a capacidade de realização da equipe. Assim, o balanceamento deve maximizar a relação entre o que precisa ser executado e a capacidade de execução; e
- Defina o orçamento anual para os investimentos em TIC.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#6 – Alinhamento estratégico

Direcionamento e alinhamento das ações de TIC com as necessidades da organização e suas partes envolvidas. Refere-se, também, à sinergia necessária entre a alta administração, as unidades de negócio e a área de TIC, facilitando, assim, o alcance dos objetivos da organização, a boa comunicação e a cooperação mútua

Dicas para implementação

Alta administração:

- Fomente o desenvolvimento e a publicação de referenciais estratégicos que possuam metas e objetivos claros para a área de TIC;
- Defina e formalize políticas e diretrizes que deverão ser seguidas pela área de TIC;
- Compreenda as limitações, em termos de capacidade, da área de TIC;
- Priorize as ações de TIC formalizadas nos planos de TIC; e
- Participe da aprovação dos planos de TIC.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#6 – Alinhamento estratégico

Direcionamento e alinhamento das ações de TIC com as necessidades da organização e suas partes envolvidas. Refere-se, também, à sinergia necessária entre a alta administração, as unidades de negócio e a área de TIC, facilitando, assim, o alcance dos objetivos da organização, a boa comunicação e a cooperação mútua

Dicas para implementação (cont.)

Gestor de TIC:

- Identifique os direcionadores estratégicos organizacionais definidos pela alta administração, como o PPA, o PEI e a EGD;
- Desenvolva e formalize um processo de planejamento de TIC participativo, que envolva a alta administração e os representantes das áreas finalísticas da organização;
- Durante o processo de planejamento de TIC, leve em consideração a complexidade dos serviços públicos providos pelas áreas finalísticas da organização; e
- Comunique a estratégia de TIC

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#7 – Sistema de comunicação e transparência

Comunicação entre a área de TIC, a alta administração e as partes envolvidas no uso da TIC, para favorecer a transparência e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC.

Dicas para implementação

- Estabeleça mecanismos formais para a comunicação entre os diversos papéis envolvidos na governança de TIC (alta administração, representantes das áreas de negócio, TIC e demais partes interessadas);
- Defina políticas, diretrizes e processos para a comunicação e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC;
- Sempre que possível, utilize a estrutura do Comitê de TIC para realizar a comunicação e a prestação de contas das ações empreendidas pela TIC.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Práticas de Governança de TIC

#8 – Conformidade do ambiente de TIC

Análise contínua da conformidade do ambiente de TIC, frente aos marcos regulatórios que regem a administração pública, tais como leis, decretos, instruções normativas, acórdãos, etc.

Dicas para implementação

- Desenvolva, no ambiente da organização, as competências necessárias para a avaliação da conformidade da área de TIC;
- Desenvolva e implemente um processo que monitore continuamente a conformidade da área de TIC frente aos marcos regulatórios que regem a administração pública;
- Fomente a realização de auditorias de conformidade da área de TIC no âmbito da organização;
- Reporte os resultados obtidos durante os processos de auto avaliação e de auditorias internas e externas para a função de governança de TIC;
- Utilize os resultados obtidos durante os processos de auto avaliação, e de auditorias internas e externas para aprimorar os processos de governança e gestão de TIC; e
- Considere a possibilidade de contratação de uma auditoria independente.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#9 – Monitoramento do desempenho de TIC

Monitoramento e supervisão do desempenho das ações empreendidas pela TIC, como o atingimento das metas de nível de serviço, resultados de programas e projetos, indicadores de implementação dos planos de TIC, etc.

Dicas para implementação

- Defina a periodicidade e o formato das informações de desempenho de TIC a serem reportadas para a função de governança. Utilize a estrutura do Comitê de TIC para reportar o desempenho de TIC;
- Implemente um processo de TIC para monitorar, coletar e reportar as diferentes informações relacionadas ao desempenho de TIC (metas de nível de serviço, resultados dos programas e projetos, indicadores da implementação dos planos de TIC, etc);
- Institua uma estrutura organizacional - ou função equivalente - responsável pelo monitoramento e reporte do desempenho de TIC; e
- Utilize as informações de desempenho de TIC para aprimorar os processos de governança e gestão de TIC.

Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Práticas de Governança de TIC

#10 – Avaliação do uso da TIC

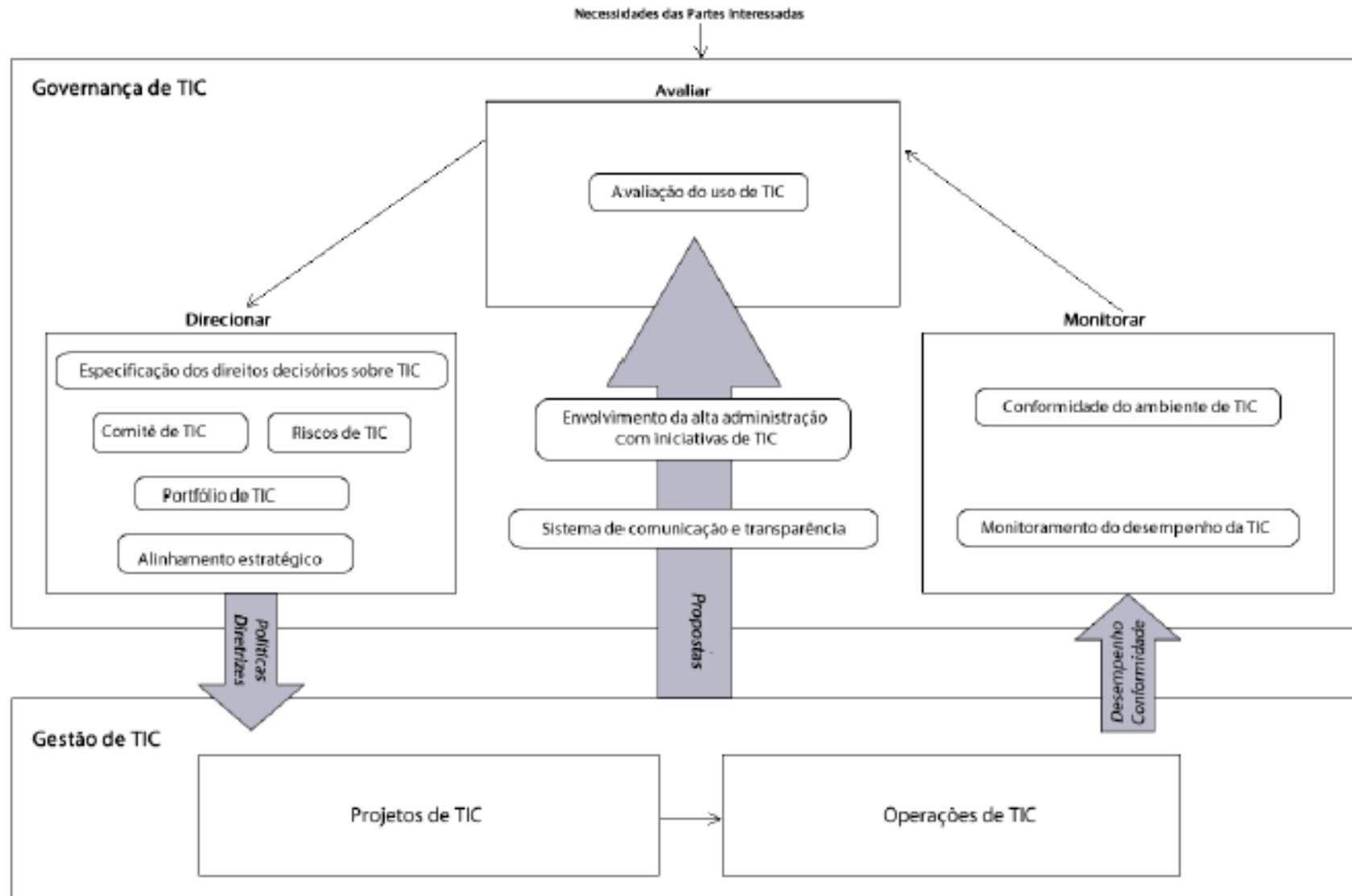
Supervisão do uso e da alocação dos recursos de TIC, com vistas a assegurar a existência de recursos suficientes para o atendimento das necessidades – atuais e futuras - da organização e suas partes envolvidas

Dicas para implementação

- Defina e institucionalize um processo de gestão da capacidade de TIC, que tenha como objetivo a manutenção contínua de um Plano de Capacidade, que leve em consideração os *gaps* existentes entre a capacidade atual de TIC e as necessidades - atuais e futuras - das partes interessadas. Esse Plano deve prever ações para a eliminação dos *gaps* de capacidade identificados;
- Defina e institucionalize um processo de gestão de demanda, que tenha como objetivo a identificação dos padrões de atividade de negócio (PAN);
- Avalie continuamente o contexto interno e externo a área de TIC, bem como as necessidades das partes envolvidas, com vistas a definir arranjos de governança e gestão de TIC coerentes ao contexto no qual a organização está inserida.

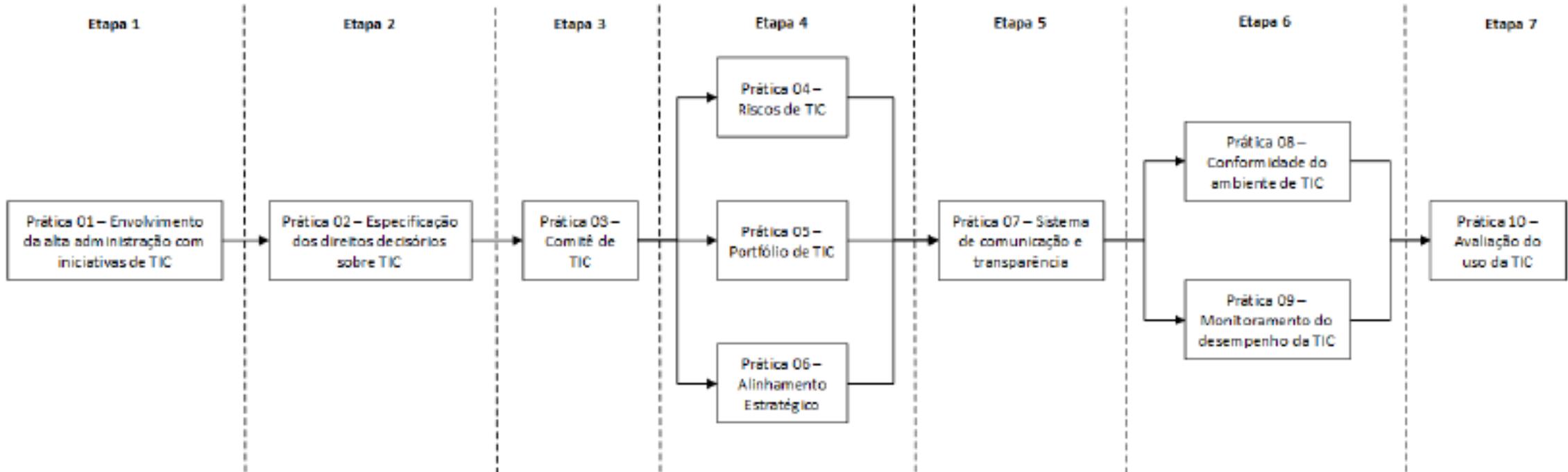
Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Mapa de Relacionamento entre as Práticas de Governança de TIC



Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP STI, 2015

Sequência de implantação do modelo de Governança de TIC



Fonte: Guia de Governança de TIC do SISP
STI, 2015

Maiores informações - sisp.gov.br/wikiSISP

wikiSISP



APRESENTAÇÃO

ORIENTAÇÕES DE USO

CONCEITOS

COMO COLABORAR

GOVERNANÇA DE TIC

GESTÃO DE TIC

FRAMEWORKS SISP

FÓRUM

WIKI

[Portal do Sisp](#) : [wikisisp](#) : [wiki](#) : Quadro de Referência para Governança de TIC

Procurar - Índice

Quadro de Referência para Governança de TIC

Princípios para Governança de TIC do SISP

Foco nas partes interessadas	TIC como ativo estratégico	Gestão por resultados	Transparência	Prestação de contas e responsabilização	Conformidade
------------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------	---	--------------

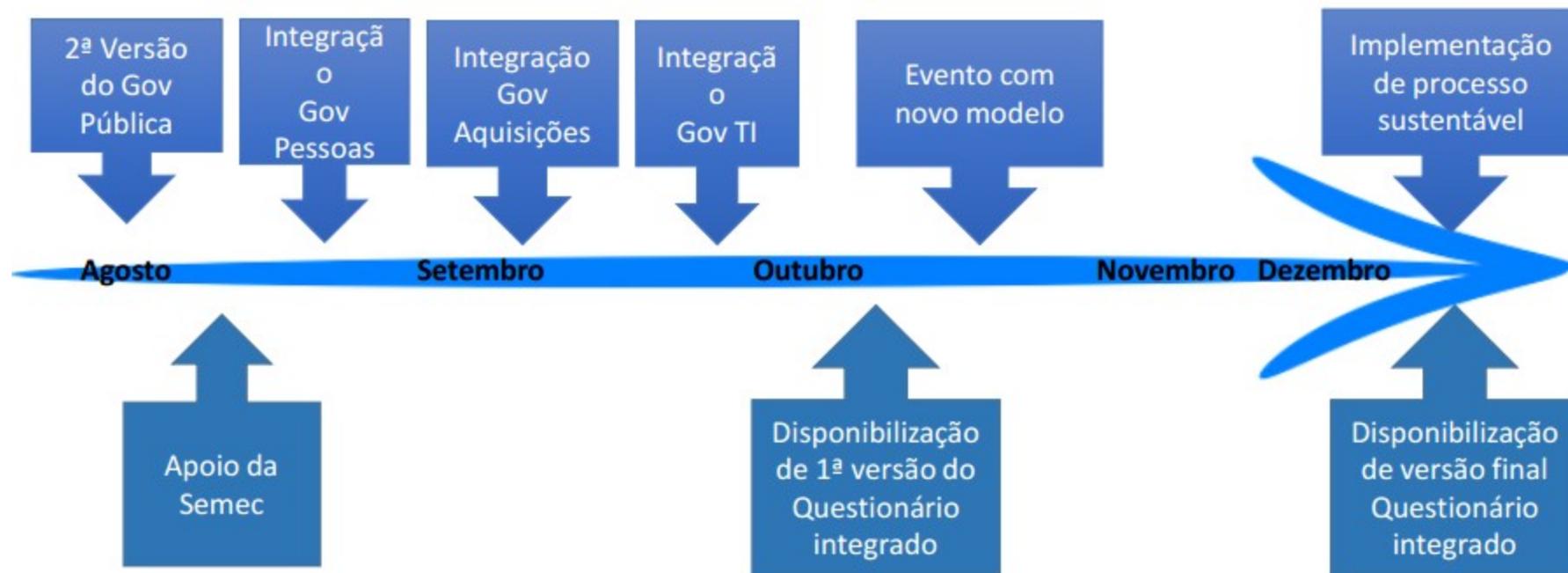
[Princípios legais e de boas práticas](#)

Quadro de Referência da Governança de TIC

Prática	Descrição	Referências para implementação	Estruturas organizacionais	Serviços, infraestrutura e aplicativos	Papéis envolvidos	Condicionantes e dicas	Principais práticas relacionadas	Principais produtos e artefatos relacionados
P01 - Envolvimento da alta	Prática relacionada ao apoio e a participação da alta administração na governança da TIC, avaliando, direcionando e monitorando as ações de	Legislação e Normas: Materiais e guias do SISP: - Guia de Comitê de TI do SISP. Jurisprudência:	- Não se aplica.	- Comitê de TIC	- Não se aplica	- Alta administração; e Condicionantes e dicas para	- P02 - P03	- Deliberações sobre TIC, com participação da alta

5. Governança (corporativa) integrada na APF

Modelo Integrado – Lev. Governança Pública



Palestra: A TI no novo modelo de avaliação da governança
Prof. Daniel Jezini, IBGP 2016

Ciclo integrado de Governança e Gestão



Palestra: A TI no novo modelo de avaliação da governança
Prof. Daniel Jezini, IBGP 2016

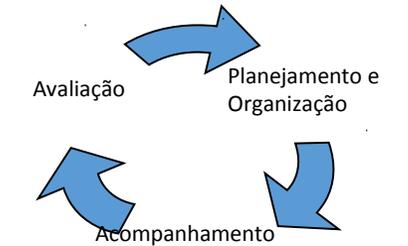
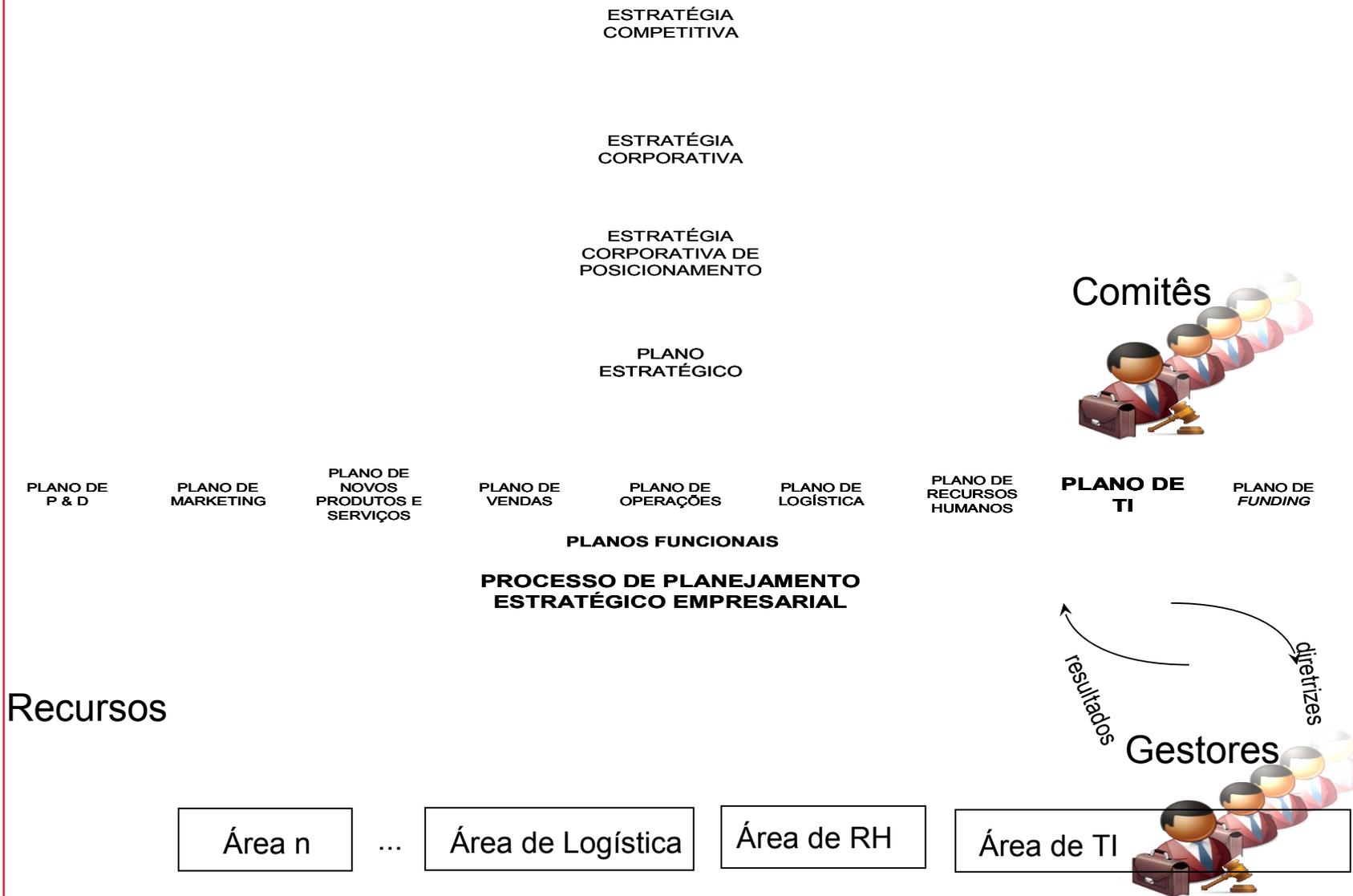
Governança integrada na visão do TCU



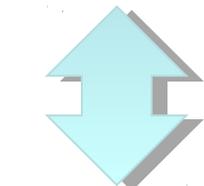
Palestra: A TI no novo modelo de avaliação da governança
Prof. Daniel Jezini, IBGP 2016

Governança Corporativa

Fonte: Slides do Programa DGTI
Prof. Claudio Cruz Jezini, ENAP 2009



Governança
(processo de alinhamento dos recursos para alcance dos objetivos estratégicos)



Gestão
(processo diretor-executivo de cada recurso)



Comitê de Governança

- Recomendado pelo Cobit PO4 (“*steering committee*”);
- Recomendado pelo TCU (Acórdão 3.023/2013-P);
- Delegação da autoridade máxima;
- Composto pelas áreas de negócio;
- Aprova os Planos Estratégico / Diretor / de Ação;
- Prioriza as ações;
- Monitora os resultados;

=> Não eximem a responsabilidade da Administração Superior pelos resultados e pela prestação de contas

Estrutura de governança - Política de Governança Digital

Coordenação do MP

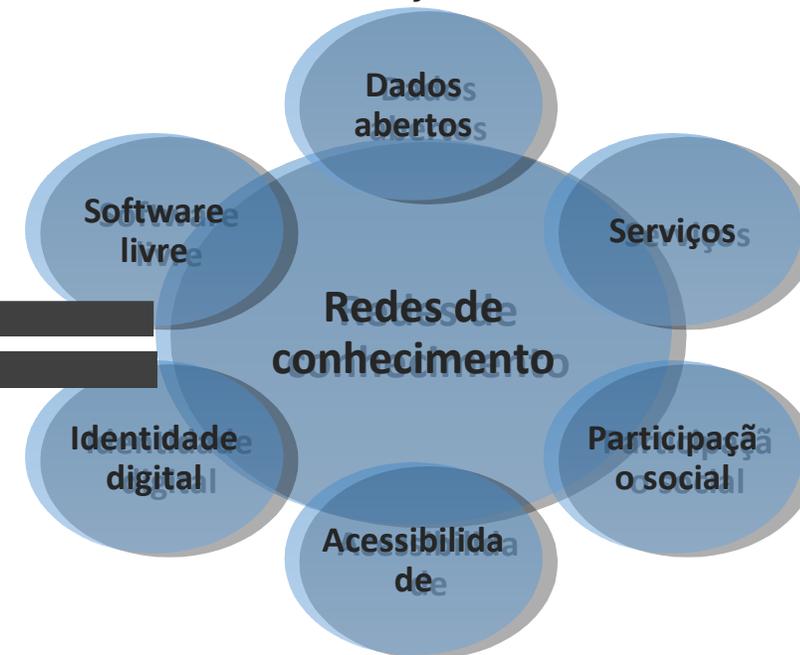
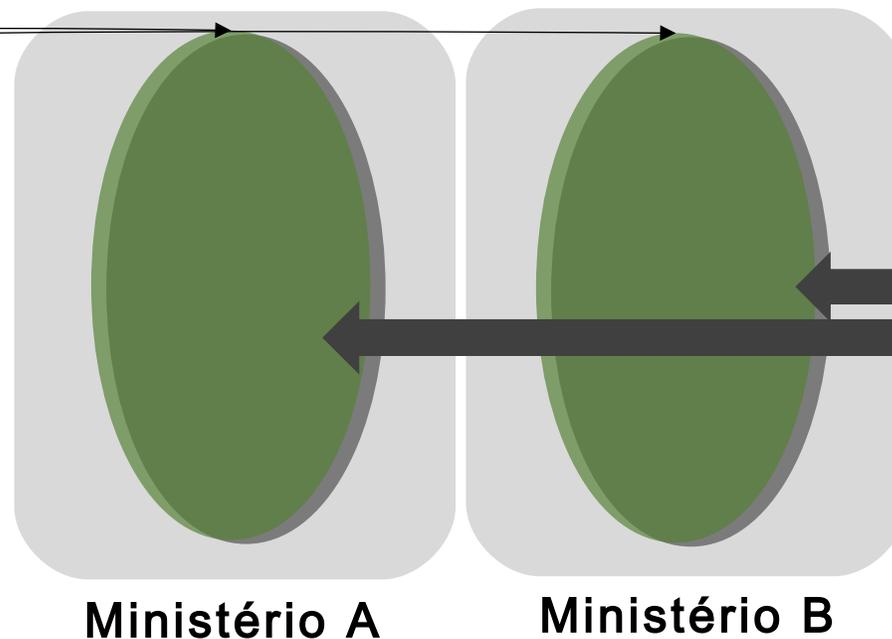
Formulação, monitoramento, avaliação e revisão da EGD

Coordenação do MP

Mediação, a criação dos espaços de diálogo e a manutenção de um repositório de informações

Comitês de Governança Digital

- Representante da Secretaria Executiva
- Representantes das unidades finalísticas
- Titular da unidade de TI



Obrigado!
Até a próxima!

Cristiano Rocha Heckert

crisheckert@gmail.com